『국가정책연구』
제29권 제4호: 1-28

개인간 갈등관리의 2차원 모형에 대한 검증*

심준섭**

논 문 요 약

이중관심모형은 개인간 갈등에서 당사자가 자신에 대한 관심과 상대방에 대한 관심의 2개 차원에 기초해 갈등관리 전략을 선택한다고 가정한다. 개인이 선택하는 갈등관리 전략은 협력, 경쟁, 양보, 회피, 및 타협 등 5개 유형으로 구분된다. 본 연구는 일반적인 사회갈등에 대한 개인간 갈등관리 유형 결정요인의 2차원성을 규명하고, 갈등관리 유형들 간의 인식적 거리를 측정하고자 하였다. 이를 위해 본 연구는 이중관심모형에서 제시하고 있는 갈등관리 5개 유형들을 확증적 요인분석을 통해 검증하였다. 또한 확증적 요인분석을 통해 검증된 갈등관리 유형들 간의 인식적 거리를 측정하기 위해 다차원척도법(multi-dimensional scaling: MDS) 분석을 실시하였다. 분석결과, 사회갈등에 대한 개인간 갈등관리 전략은 이중관심모형에서 제시된 것처럼 협력, 경쟁, 양보, 회피, 및 타협의 5가지 유형으로 분명하게 구분되었으며, 자신에 대한 관심과 상대방에 대한 관심 두 차원에 의해 갈등관리 전략이 상당부분 결정되는 것으로 나타났다. 본 연구는 이러한 분석결과를 토대로 갈등관리를 위한 실천적인 시사점들을 제시하였다.

주제어: 개인간 갈등관리 전략, 이중관심모형, 관리망 이론, 다차원척도법

* 이 논문 또는 저서는 2013년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2013S1A3A2055042)

** 중앙대학교 공공인재학부 부교수

www.kci.go.kr

Ⅰ. 서론

갈등과 분쟁은 사회를 구성하는 다양한 수준의 주체들 간의 상호작용 과정에서 발생되는 자연스러운 현상이다. 특히, 사회 구성원으로서 개인들은 다양한 갈등을 경험한다. 개인에게 요구되는 역할 구조에 따라 개인간 갈등, 조직(집단)내 갈등, 조직(집간)간 갈등으로 구분될 수 있다. 이들 중 개인 간 갈등은 목표, 자원, 가치 등에서 양립되기 어려운 둘 또는 그 이상의 개인들 간의 상호작용의 산물이다(Folger & Poole, 1984). 개인 간 갈등은 관리 가능한 수준 내에서 적절하게 통제될 경우 당사자 자신 또는 상대방에게 변화를 유도하는 등의 건설적인 기능을 한다(Deutch, 1999).

갈등이 발생되는 원인이 다양한 것처럼, 개인이 갈등을 관리하는 방식 역시 자신의 목표와 동기에 따라 달라진다. 개인은 욕구, 목적, 갈망, 성향, 동기를 지닌 복잡한 존재이며, 따라서 갈등 상황에서 개인의 행동은 목표 지향적이기 마련이다. 개인에 의해 갈등 상황은 해석되고 정의되며, 이를 통해 정립된 목표와 동기는 갈등관리 전략의 선택에 영향을 커다란 미친다. 갈등 상황 하에서 목표와 동기 그리고 기대와 가치는 개인의 인식을 형성하고 나아가 행동을 결정한다(Azen, 1991).

지금까지 다양한 학문 분야에서 개인간 갈등과 갈등관리는 중요한 연구 주제로 다루어져왔으며, 다양한 이론과 모형들이 제시되고 검증되어왔다. 개인간 갈등관리 전략을 설명하는 가장 대표적인 이론모형 중 하나가 이중관심모형(dual-concern model)이다. Blake & Mouton (1962)의 관리망(managerial grid) 모형에 이론적 기반을 두고 있는 이중관심모형은 개인들이 자신에 대한 관심과 상대방에 대한 관심이라는 두 가지 핵심적인 관심에 기초해 갈등을 관리하는 전략을 선택한다고 본다. 지금까지 이중관심모형은 협상(Rhoades & Carnevale, 1999: Pruitt & Carnevale, 1993; Carnevale & Pruitt, 1992; 심준섭 외, 2008; 한승훈, 2009), 조직내 갈등(Lee, 2002; Sorrenson et al., 1999; Rahim & Magner, 1995; Rahim, 1983b; Blake & Mouton, 1964; 이창원·전주상, 2003; 이상엽·김병식, 1996), 조직간 갈등(Baillien et al., 2010; Bizman & Yinon, 2004; Ruble & Thomas, 1976), 문화간 비교(Cai & Fink, 2002; 홍종배, 2006) 등의 분야에서 실증적 연구들을 통해 개인의 갈등관리 전략을 설명하는 우수한 이론모형으로 평가되었다.

2000년대 이후 국내에서 갈등관련 연구가 급격히 증가하였고, 많은 연구 결과들이 산출되어왔다. 특히 행정학자들을 중심으로 공공갈등에 대한 연구의 외연이 급격히 확대되었고, 분석방법 역시 다양화되고 있다. 그러나 이와는 대조적으로, 소수의 연구를 제외하면(배병룡·한은경, 2011;

www.kci.go.kr

이창원·전주상, 2003; Lee, 2002; 유홍림·조경호, 2001) 행정학 분야에서 개인 간 갈등에 대한 학문적 관심은 높지 않은 실정이다. 행정학의 학문적 특성 속에서 대부분의 갈등 연구들은 조직 간 갈등 또는 집단간 갈등 연구에 집중되어 왔다. 개인 간 갈등을 연구한 경우에도 공직자들간 갈등을 분석하는데 국한되고 있다. 그 결과 각종 사회갈등에서 개인 간 갈등관리 전략과 전략에 영향을 미치는 요인들에 대한 경험적 연구는 매우 미흡한 수준에 머물고 있다.

개인간 갈등 그 자체는 주로 심리학이나 사회학의 관심 주제이지만, 갈등으로 인한 사회자본의 훼손 관점에서 보면 정부의 개입이 필요한 시장실패 현상으로 규정되며, 따라서 행정학 및 정책학의 중요한 연구대상이 된다. 특히, 최근 들어 소음 및 빛 공해로 인한 분쟁, 온라인 전자 상거래 과정에서의 분쟁, 개인정보 유출에 따른 분쟁 등 다양한 형태의 새로운 갈등들이 나타나고 있다. 이처럼 다양한 갈등의 발생은 법률적 쟁송 절차에 의존하는 전통적인 갈등해결 방식으로부터 대안적 분쟁해결(ADR)로의 전환 필요성을 부각시키고 있다. 현재 행정형 ADR 기관으로서 환경분쟁조정위원회, 전자거래분쟁조정위원회, 의료분쟁조정위원회, 소비자분쟁조정위원회 등 다양한 분야에서 개인간 또는 집단간 갈등을 조정하는 ADR 기구들이 증가하고 있는 점은 개인간 갈등에 대한 정부의 관심과 개입이 확대되고 있음을 보여준다(심준섭 외, 2013). 그러나 ADR이 효과를 거두기 위해서는 무엇보다 갈등 당사자의 인식과 선호에 대한 체계적인 분석이 선행될 필요가 있다.

이러한 배경 하에서 본 연구는 개인간 갈등관리 유형들과 이러한 유형을 결정하는 요인들의 다차원성을 검증하고자 하였다. 이를 위해 본 연구는 이중관심모형에서 제시하고 있는 갈등관리 전략의 세부 유형들과 차원들을 타당화하는데 초점을 맞추었다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 갈등관리 전략과 이중관심모형

개인간 갈등은 당연하게 주어진(given) 것으로 여겨져 왔으며, 따라서 개인간 갈등에 대한 정밀한 개념화와 조작화 노력은 매우 미흡하였다(Barki & Hartwick, 2004). 개인간 갈등은 역동적인 과정으로 다양한 맥락 및 조건들 하에서 상호 의존적인 관계에 있는 개인들 간에 발생된다(Barki & Hartwick, 2004; Thomas, 1992).

개인간 갈등에 대한 선행연구들의 대부분은 갈등의 발생 원인을 분석하거나(Barki & Hartwick, 2004), 갈등관리 전략을 분석하는데 초점이 맞추어져왔다(Rahim, 1992, 1983; Thomas, 1992, 1976; Psenicka & Rahim, 1989; Rahim & Psenicka, 1984; Rahim &

www.kci.go.kr

Bonoma, 1979; Blake & Mouton, 1964). 특히, 개인의 갈등관리 전략에 대한 연구들은 공통적으로 개인의 인식이나 동기는 개인의 갈등관리 전략과 밀접하게 관련이 있다는 전제에 기초하고 있다. 초기 연구에서, Follett(1940)은 개인이 갈등을 관리하는 3가지 주된 전략으로 지배(domination), 타협(compromise), 통합(integration)을, 부수적인 전략으로는 회피(avoidance)와 억제(suppression)를 제시하였다. 그러나 그의 연구는 단순히 갈등관리 전략들을 나열하는 수준을 크게 벗어나지는 못하였다.

체계적인 이론 형성의 출발점으로서, Blake & Mouton(1970, 1962)은 사람들에 대한 관심(concern for people)과 생산에 대한 관심(concern for production)을 두 차원으로 결합한 후, 조직 내에서 개인 간 갈등을 관리하는 5가지 유형들을 제시하였다. 5가지 갈등관리 유형에는 강제(forcing), 물러서기(withdrawing), 평활화(smoothing), 타협(compromising), 및 대결(confrontation)이 포함되었다. 이들은 갈등 상황에 직면한 개인이 어떻게 갈등에 대응할까를 결정하기 위해 이 두 가지 관심 차원들을 고려한다고 주장하였다. 따라서 개인들이 어떻게 갈등에 대응하는가를 이해하기 위해서는 갈등 상황과 관련된 그들의 인식 또는 사고의 패턴을 파악하는 것이 무엇보다 중요하다는 것이다(Sorenson et al., 1999). 개인의 인식 패턴을 파악한다면, 그가 어떻게 갈등에 대응할지를 예측할 수 있게 된다. 예컨대, 개인이 갈등상황에서 사람들과 생산 모두에 높은 관심을 갖고 있으면, 그는 평활화(smoothing)를 대응전략으로 선택할 가능성이 크다(Blake & Mouton, 1970, 1962).

개인간 갈등관리 연구에서 Blake & Mouton(1970, 1962)의 연구가 큰 의미를 지니는 이유는 무엇보다 이들이 처음으로 사람에 대한 관심과 생산에 대한 관심 등 2개의 차원을 제시하고, 또한 각 차원이 개인이 갈등에 대응하는 기본적 인식 틀로 작용한다는 점을 이론적으로 제시하였기 때문이다. 이들의 연구는 갈등관리 전략에 대한 과학적 분석을 시도했다는 점에서 방법론적으로도 중요한 가치를 지닌다(van de Vliert & Kabanoff, 1990). 이들은 각 차원을 9점 등간척도로 구분하고, 관리망(managerial grid)으로 불리는 기하학적 공간상에서 5개 갈등관리 전략들을 정량적으로 위치시켰다. 그 결과 각 갈등관리 전략은 2개 차원으로 만들어지는 공간상에서 특정한 좌표값으로 계산될 수 있었다.[1)]

이후 Thomas(1976)는 Blake & Mouton(1970, 1962)의 연구를 확장하여 자신의 관심사를 충족시키려는 욕망과 상대방의 관심사를 충족시키려는 욕망이 갈등 당사자의 행태를 결정한다고 보았다. Thomas(1976)의 연구를 기점으로, 개인간 갈등대응 전략을 결정하는 요인이 2개 차원으

1) 예컨대, 협력은 사람들에 대한 9 단위의 관심과 생산에 대한 9 단위의 관심이 결합되는 경우이다.

www.kci.go.kr

로 구성되어 있다는 시각이 보편화되기 시작하였다. Pruitt & Rubin(1986)은 이러한 2차원 갈등관리 모형을 이중관심모형(dual concern model)으로 명명하였다.[2)]

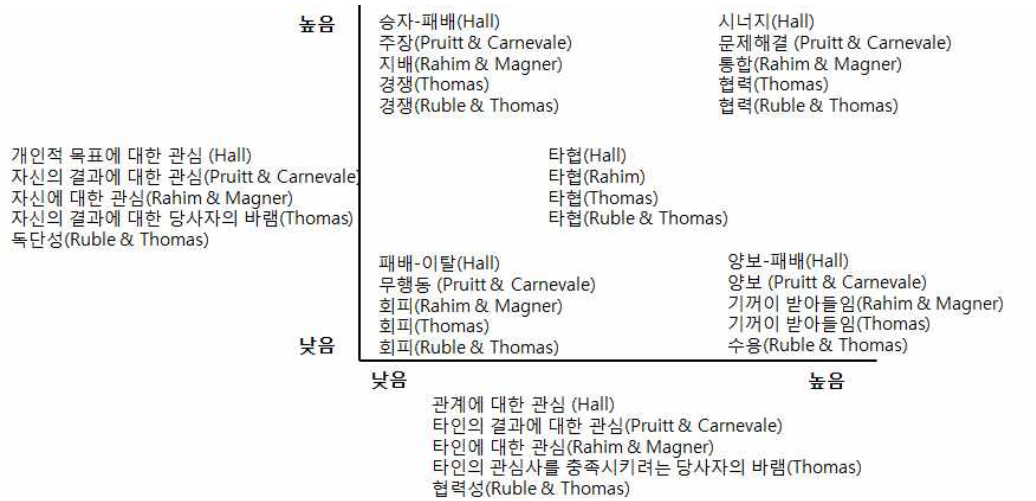
그러나 이중관심모형들은 연구자에 따라 적용되는 차원들에서 다소간 차이를 보인다(Thomas, 1976; Kilmann & Thomas, 1975; Pruitt, 1983; Pruitt & Rubin, 1986; Rahim, 1986). 구체적으로, 자기 자신에 대한 관심과 상대방에 대한 관심(Thomas, 1976; Thomas & Kilman, 1974). 자기 자신을 만족시키려는 관심과 타인을 만족시키려는 관심(Rahim, 1983), 또는 자신의 결과에 대한 관심과 상대방의 결과에 대한 관심(Pruitt, 1983; Pruitt & Rubin, 1986) 등을 두 차원으로 하고 있다. 한편 Ruble & Thomas(1976)는 보다 분명하게 자신의 관심사를 충족시키려는 시도를 독단성(assertiveness) 차원으로 규정하고, 타인의 관심사를 충족시키려는 시도를 협력성(cooperativeness) 차원으로 정의하였다.

이처럼 다소간의 차이에도 불구하고 이중관심모형들은 공통적으로 갈등의 당사자로서 자신과 상대방을 전제로 2개 차원을 구성하고 있다. 첫 번째 차원은 개인이 자신의 관심사를 충족시키기 위해 노력하는 정도와 관련되며, 또 다른 차원은 개인이 타인 또는 상대방의 관심사를 충족시키기 위해 노력하는 정도와 관련된다. 이들 두 차원은 갈등 상황에서의 개인의 동기적 성향을 나타낸다. 따라서 이중관심모형들은 공통적으로 2개의 관심 차원이 어떻게 결합되느냐에 따라 개인의 갈등관리 전략은 달라진다고 가정한다(Carnevale, & Pruitt, 1992; van de Vliert & Kabanoff, 1990; Pruitt & Rubin, 1986). 즉, 개인의 갈등관리 전략은 자기 자신의 관심사를 충족시키려는 의도와 상대방의 관심사를 충족시키려는 의도간의 상호작용에 의해서 결정된다는 것이다. 〈그림 1〉은 이중관심모형으로 분류되는 다양한 2차원 갈등관리 모형들에 포함된 갈등관리 유형들을 비교한 것이다.

2) 이하에서는 논의의 편의를 위해 2차원 갈등관리 모형을 이중관심모형으로 표현하였다.

www.kci.go.kr

〈그림 1〉 2차원 갈등관리 모형: 이중관심모형



* 출처: Sorenson et al.(1999)을 수정
주: Rahim & Magner(1995), Pruitt(1983), Thomas(1976), Ruble & Thomas(1986), Pruitt & Carnevale(1993)

〈그림 1〉에서 제시된 것처럼 이중관심모형들은 공통적으로 2개 차원을 결합하여 4-5개의 갈등관리 유형들을 제시하였다.[3] 우선, 4가지 전략을 선호하는 모형들은 협력, 경쟁, 회피, 양보를 주요 전략들로 제시하고 있다(Rubin, Pruitt, & Kim, 1994; Carnevale & Pruitt, 1992; Pruitt & Rubin, 1986; Pruitt, 1983).

구체적으로, 상대방에 대한 관심은 높으나 자신에 대한 관심이 낮은 경우는 양보(concession), 굴복(yielding), 기꺼이 받아들이기(obliging), 또는 수용(accommodating) 전략이 사용된다. 이러한 비대결 전략은 상대방과의 관계 유지에 초점을 맞추고 있으며, 따라서 갈등 상황에서 개인은 상대방의 이해를 충족시키기 위해 노력한다. 이처럼 양보는 상대방의 의견을 수용하기 위해 당사자가 자신의 요구나 기대치를 낮추는 것과 관련된다.

자신에 대한 관심은 높으나 상대방에 대한 관심이 낮은 경우, 대결(contending), 지배(dominating), 또는 경쟁(competing) 전략이 선호된다. 경쟁은 상대방이 항복하도록 설득하려는 노력과 관련된다. 즉 상대방으로 하여금 자신의 이해를 포기하도록 만드는 것이다. 이러한 전략을 실현하는 구체적인 전술에는 위협, 양보하지 않겠다는 자세 등의 힘으로 밀어붙이는 전략들이 포함된다(심준섭 외, 2008). 흔히 경쟁은 한쪽 당사자가 승자가 되고 또 다른 당사자가 패자가 되는 승자-패자 해결책을 만들어내기 쉽다.

3) van de Vliert(1990)처럼 갈등관리 전략을 16가지로 세분화하는 학자도 있다.

www.kci.go.kr

문제해결(problem solving), 통합(integrating), 또는 협력(collaborating)은 양쪽 당사자의 목표를 모두 만족시키는 대안을 찾는 것이다. 따라서 상대방에 대한 관심과 자신에 대한 관심이 모두 높은 경우에 적용되는 전략이다. 문제해결은 정보를 공개하고 교환하려는 의지, 차이를 건설적으로 접근하려는 의지, 상호 수용 가능한 대안을 찾으려는 노력 등을 특징으로 한다(Pruitt & Carnevale, 1993). 문제해결 전략은 승자-승자 해결책을 산출할 가능성이 가장 높기 때문에 다른 전략들에 비해 선호된다. Pruitt & Rubin(1986)은 갈등을 해결하고 승자-승자 해결책을 모색하기 위한 다섯 가지 전략들로, 파이를 키우기(expanding the pie), 포괄적인 보상(nonspecific compensation), 통나무 굴리기(log-rolling), 비용 절감하기(cost-cutting), 연계하기(bridging) 등을 제시하였다.

자기에 대한 관심과 상대방에 대한 관심 모두가 낮은 경우에는 무반응(inaction), 물러서기(withdrawing), 또는 회피(avoid) 전략이 사용된다. 회피는 무행동을 수반하며, 따라서 갈등 상황에서 가능한 아무것도 하지 않으려는 자세로 이어진다. 회피는 비대결 전략으로서 갈등을 지속하는 것이 혜택이 적거나 상대방이 만족스런 양보를 하지 않는 경우에 사용될 가능성이 크다. 회피는 갈등에서 벗어나게 되면 어떻게든 갈등이 소멸될 것이라는 기대에 기초하고 있다(Pruitt & Rubin, 1986).

이러한 4개 전략 모형들과는 달리, 5개 전략 모형들은 타협(compromising)을 또 하나의 갈등관리 전략으로 추가하고 있다(Rahim & Magner, 1995; Rahim, 1983a, 1983b; Kilmann & Thomas, 1975; Blake & Mouton, 1964). 즉, 갈등 상황에서 자신과 상대방에 대한 중간 수준의 관심이 결합되는 경우 타협 전략이 사용된다는 것이다. 타협 전략은 양 당사자들 간에 상호 수용 가능한 결정을 위한 '주고받기(give-and-take)' 또는 나눠 갖기와 관련된다(Rahim & Magner, 1995). 즉, 당사자들이 적극적인 노력을 통해 문제해결을 추구하기 보다는 적당한 수준의 노력을 통해 서로 수용가능한 정도의 해결 방안만을 모색하는 것이다. 문제해결에 대한 기대수준이 높지 않거나, 시간적 제약이나 비용과 같은 압력이 존재하는 경우 당사자들은 보통 타협을 선택하게 된다(Rubin et al., 1994). 5개 전략 모형에 비판적인 Pruitt(1983)은 타협은 게으른(lazy) 방식의 문제해결이며 따라서 협력과 구분이 어렵다고 주장한다.

한편, 이중관심모형에 대한 비판적 시각도 존재한다. 대표적으로, Sorenson et al.(1999)은 2개 차원 각각에서 낮음-중간-높음 등 3개 수준간의 결합만으로 갈등관리 전략이 선택된다는 이중관심모형의 가정을 비판한다. 예컨대, 자신에 대한 관심은 높지만 상대방에 대한 관심이 중간 수준인 경우에는 이중관심모형이 적절한 갈등관리 유형을 제시하지 못한다는 것이다. 또한 동시에 복수의 갈등관리 전략들이 결합되는 상황도 설명하지 못한다고 비판한다. 한편, Weider &

www.kci.go.kr

Hatfield(1988)는 선행연구 검토를 통해 갈등관리 전략이 5개 차원이 아니라 회피, 경쟁, 협력의 3개 차원으로 구성되어 있다고 주장하였다. 그러나 이들은 3개 차원 모형에 대한 경험적인 증거를 제시하지는 못하였다.

2. 갈등관리 유형의 측정에 대한 선행연구 검토

이중관심모형에 대한 연구가 확대되면서 모형에 포함된 개인 간 갈등관리 전략과 전략을 결정하는 차원들을 조작적으로 측정하기 위한 지표 개발 노력들도 본격적으로 진행되었다. 제일 먼저, Hall(1969)은 갈등관리 유형들을 측정할 수 있는 설문지인 Conflict Management Survey(CMS)를 개발하였고, 이후 Thomas & Kilmann(1974)은 Management of Differences Exercises(MODE)를 개발하였다. Rahim(1983a) 역시 조직 내 개인들의 갈등관리 전략들에 대한 조작적 측정을 위해 Rahim Organizational Conflict Inventory(ROCI)와 ROCI-II를 연속해서 개발하였다. 또한 Van de Vliert(1997)은 Dutch Test for Conflict Handling(DTCH)을 개발하였다. 이후 다수의 연구들을 통해 이들 측정도구들의 신뢰도와 타당도에 대한 경험적 평가가 이루어졌다(Sorenson et al., 1999; Van de Vliert & Kabanoff, 1990; Kabanoff, 1987; Rahim, 1983a, 1983b; Cosier & Ruble, 1981; Thomas & Kilmann, 1978; Ruble & Thomas, 1976).

MODE의 타당도를 검증한 연구들을 살펴보면, 초기 연구에서 Ruble & Thomas(1976)는 개인이 상대방의 갈등관리 행태를 이해하기 위해 2개 차원을 이용하는지를 검증하였다. 이들은 2개 차원과 5개 갈등관리 유형들 간의 상관관계를 확인하였다. 후속 연구에서 Thomas & Kilmann(1978)은 4가지 갈등관리 유형 측정도구들 간의 신뢰도와 타당도를 비교분석하였다. 구체적으로, 이들은 Blake & Mouton(1964), Lawrence and Lorsch(1979), Hall(1969), Thomas & Kilmann(1974) 등의 측정도구들을 비교분석하였다. 분석결과, 4가지 측정도구들 모두 신뢰도는 높지 않았으나, Hall(1969)의 CMS와 Thomas & Kilmann(1974)의 MODE가 상대적으로 모든 유형의 갈등관리 전략들에서 타당도가 우수한 것으로 나타났다. 그러나 Kabanoff(1987)는 갈등관리 전략들에 대한 동료 간 평가를 활용한 연구에서 MODE의 외적 타당도를 뒷받침하는 증거를 발견하는데 실패하였다.

Volkema & Bergmann(1995)은 MODE를 사용하여 개인간 갈등에서 갈등관리 유형과 특정한 전술적 행동들 간의 관계를 분석하였다. 분석결과, 자신에 대한 관심(독단성)은 전술적 행동과 관련이 있는 반면, 상대방에 대한 관심(협력성)은 최종적 선택 행동과 관련이 있는 것으로 나타났다. 그러나 5개 갈등관리 유형별 Cronbach-α는 .36에서 .67로 낮게 나타났다.

van de Vliert & Kabanoff(1990)는 MODE와 ROCI가 사용된 6개 선행연구들에서 얻어진 데

www.kci.go.kr

이터를 재분석하여 두 측정도구간의 타당도를 비교분석하였다. 분석결과, 두 특정도구 모두 타당도는 보통 수준으로 나타났다. 또한 MODE의 경우 경쟁과 협력간의 구분이 미흡한 반면, ROCI는 두 전략을 분명히 구분해주는 것으로 나타났다. 그러나 ROCI를 사용하는 경우 타협과 협력을 구분하는데 미흡한 것으로 나타났다. 이와 함께, 두 측정도구 모두 회피와 양보를 분명하게 구분하지 못하는 것으로 나타났다.

같은 시기, van de Vliert(1990)은 다차원척도법을 이용해 이중관심모형에 포함된 갈등관리 유형들 간의 상호관계를 분석하였다. 분석결과, 다차원 공간상에서 통합(문제해결)과 회피, 지배(경쟁)와 양보 간에 거리가 가장 먼 것으로 확인되었다. 또한 다차원 지도는 양보와 회피간의 거리가 이중관심모형이 제시하는 것보다 가깝다는 점을 보여주었다. 이와 함께, 타협은 상대방의 이해관계에 대한 높은 관심과 자신의 이해관계에 대한 중간 수준의 관심이 결합되는 곳에 위치하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 전반적으로 이중관심모형에서 제시된 갈등관리 유형들을 경험적으로 뒷받침하였다.

ROCI와 ROCI-II의 타당도를 검증한 연구들을 살펴보면, Rahim(1983b)은 전국 단위 표본으로 ROCI-II 문항들에 대한 타당도를 분석하였다. 이를 위해 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 5개의 독립적인 갈등관리 유형들이 확인되었다. 이들은 각각 통합, 회피, 지배, 기꺼이 받아들임, 타협 등으로 명명되었다. Rahim(1983b)은 탐색적 요인분석 결과를 구성개념 타당도의 증거로 제시하였다. 또한 5개 갈등관리 유형들의 내적일관성 신뢰도(α)는 0.72(타협)에서 0.77(통합)로 나타났다.

이후, Rahim & Magner(1995)는 경영대학원과 학부생들, 공무원, 대학 행정가, 은행 직원 및 관리자, 직원 및 관리자[4] 등 5개 집단을 대상으로 5가지 갈등관리 유형들을 측정하기 위한 28개 문항들이 포함된 ROCI-II를 확증적 요인분석을 통해 검증하였다. 확증적 요인분석 모형을 평가하기 위해 GFI, AGFI, RNI 등이 적합도 지수로 사용되었다. 5개 갈등관리 유형들을 측정하는 지표들의 판별타당도를 검증하기 위해 요인간 상관관계 차이 분석, 요인간 상관관계의 신뢰구간 분석이 이용되었다. 또한 수렴타당도 분석을 위해 요인적재치의 통계적 유의도가 사용되었다. 분석결과, 수렴타당도와 판별타당도는 우수한 것으로 나타났다. 또한 5개 유형은 역할, 조직 내에서의 직급 등에 무관하게 동등성(invariance)을 지니고 있는 것으로 나타났다. 그러나 적합도 지수로 사용된 GFI는 0.82-0.89, AGFI는 0.78-0.87로서 일반적인 수용기준인 GFI>0.90, AGFI>0.90에 미치지 못하고 있는 점은 한계로 지적된다. 또한 판별타당도와 수렴타당도에 대한 다각적인 검증이 이루어지지 못한 점도 약점으로 지적된다.

4) Rahim & Magner(1995)에서는 표본이 Penton/IPC 명부에서 추출된 것으로만 언급되어 있다.

www.kci.go.kr

Sorenson et al.(1999)은 2개 관심 차원들이 갈등관리 전략의 선택에 미치는 효과를 경험적으로 검증하였다. 이들은 기업에서 직면하는 갈등상황을 가정한 시나리오를 사용하였으며, 갈등관리 유형들 각각에 대한 조작적 측정을 위해 ROCI-II를 측정도구로 이용하였다. 또한 자신의 관심사와 상대방의 관심사 각각을 측정하기 위해 2개의 문항들이 사용되었다. 이들은 회귀분석에 앞서 확증적 요인분석을 통해 5개 갈등관리 유형 모형에 대한 적합도를 검증하였다. 5개 갈등관리 유형들의 내적일관성 신뢰도(α)는 0.76(회피)에서 0.83(통합)으로 수용 가능한 수준으로 나타났다. 또한 모형의 전반적 적합도 지수는 GFI=0.86, AGFI=0.83으로 나타났다. 회귀분석 결과, 자기 자신에 대한 관심과 상대방에 대한 관심은 지배(경쟁)와 양보(기꺼이 받아들임)의 분산의 41%를 설명하는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과를 토대로 이들은 2개 유형에서 제외된 회피, 타협, 통합 등은 이중관심모형을 지지하지 않으며, 따라서 이러한 3개 갈등관리 유형들을 설명할 수 있는 모형이 필요하다고 지적하였다. 그러나 확증적 요인분석 결과들을 살펴보면, 일반적인 적합도 수용기준들을 고려할 때(GFI>0.90, AGFI>0.90), 모형의 적합도는 낮은 수준으로 평가된다. 또한 적합도 지수를 제외하면 구성개념 타당도에 대한 정밀한 검증이 이루어지지 않은 점도 한계로 지적된다.

Cai & Fink(2002)는 갈등관리 유형에서 문화적 차이가 존재하는가를 분석하였다. 이들은 5개 갈등관리 유형들을 측정하기 위해 ROCI-II를 사용하였다. 분석결과, 문화는 갈등관리 전략에 대한 선호와는 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 또한 문화와 관계없이 통합이 가장 선호되는 전략으로 나타났으며, 반면 경쟁이 가장 비선호되는 전략으로 나타났다. 이와 함께 다차원척도법 분석결과, 기존의 2개 차원은 5개 갈등관리 유형들을 설명하는데 있어서 미흡하며, 개인주의와 집단주의 문화 모두에서 분명하게 구분되는 4개 차원이 존재하는 것으로 나타났다. 이들은 분석결과를 토대로 타협과 통합간의 분명한 구분이 어려우며, 따라서 두 전략을 합쳐 4개의 전략으로 축소해야 한다고 주장하였다.

DTCH를 사용한 연구로는 Baillien et al.(201)의 연구가 대표적이다. 이들은 조직내 작업 단위간 갈등관리 전략과 직장 내 따돌림간의 관계를 분석하였다. 분석결과, 강제(경쟁)와 회피는 따돌림과 양(+)의 상관관계를 보인 반면, 문제해결은 따돌림과 음(-)의 상관관계를 보였다. 그러나 양보와 따돌림 간에는 관계가 없는 것으로 나타났다.

가장 최근의 연구에서 Bizman & Yinon(2004)은 이스라엘의 세속적 부문과 종교적 부문간의 갈등과 조직의 하위 단위들 간의 자원배분 갈등의 맥락에서 집단간 갈등관리 유형들을 분석하였다. 이들은 이스라엘 일반인과 종교인간의 갈등관리 전략을 비교평가하기 위해 갈등관리 4개 전략모형을 적용하였다. 그러나 이들의 연구에서 각 갈등관리 유형을 측정하기 위해 사용된 지표들

www.kci.go.kr

의 이론적 근거는 물론 타당도와 신뢰도 검증결과도 제시되지 않은 점은 커다란 약점으로 지적된다.

국내 연구에서, 이상엽·김병식(1996)은 성격 유형과 갈등관리 유형간의 관계를 분석하였다. 이를 위해 다양한 공공기관에 근무하는 직원들을 대상으로 ROCI-II를 사용해 갈등관리 유형을 측정하였다. 유홍림·조경호(2001)는 갈등관리 유형이 민원서비스 만족도에 미치는 영향을 분석하였다. 이들은 갈등관리 유형을 측정하기 위해 MODE를 측정도구로 사용하였다. 분석결과, 협력은 시민만족도와 유의미한 관계를 지닌 것으로 나타났다. 또한 구청의 민원 관리자가 경쟁적 갈등관리를 추구할 경우 민원 만족도는 낮아지는 것으로 나타났다. 그러나 두 연구 모두에서 갈등관리 유형 측정도구의 신뢰도와 타당도를 검증하지 못한 점은 한계로 지적된다.

이창원·전주상(2003)은 ROCI-II를 사용해 중앙부처 공무원들이 상급자, 동료, 및 하급자와의 관계에서 사용하는 갈등관리 방식이 상대방의 지위와 어떤 관계가 있는가를 분석하였다. 분석결과, 공무원들은 하급자와의 관계에서는 경쟁, 동료와의 관계에서는 타협, 상급자와의 관계에서는 복종(순응) 및 회피 방식을 주로 사용하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공무원들이 계층적 관계에 기초해 갈등관리 방식을 선택하고 있음을 보여준다. 이 연구에서 측정도구로 사용된 ROCI-II의 내적일관성 신뢰도(α)는 0.81-0.85로 높게 나타났다.[5] 그러나 ROCI-II의 구성개념 타당도 검증은 이루어지지 않았다.

이상에서 살펴본 개인간 갈등관리 유형에 관한 국내외 선행연구들은 개인의 갈등관리 전략을 이해하고, 다양한 갈등 상황에서 개인들의 갈등관리 전략을 예측하기 위한 이론적 연구의 외연을 확장시키는 데 크게 기여하였다. 그러나 갈등관리 유형을 결정하는 요인(즉, 차원)과 갈등관리 유형에 대한 체계적이며 종합적인 분석 측면에서 선행연구들이 비판을 피하기는 어렵다. Sorenson et al.(1999)은 이중관심모형의 이론적 우수성에 대한 공감대에도 불구하고 갈등관리 유형들에 대한 경험적 검증은 여전히 취약한 수준이라고 지적한다. 측정이론(measurement theory)의 관점에서 보면, 구성개념을 측정하기 위한 지표들의 구성개념 타당도를 확보하는 것이 무엇보다 중요하다. 이를 위해 과거에는 탐색적 요인분석, MTMM 등이 사용되어 왔지만, 이러한 방법들은 측정과 측정오차에 대해 매우 제한된 정보만을 제공하고 있으며, 그 결과 구성개념 타당도의 제한적인 측면에 대한 검증만이 가능할 뿐이다(심준섭, 2015; Bagozzi & Phillips, 1982). 이러한 문제점들을 극복하기 위해서는 확증적 요인분석을 통해 측정지표들의 구성개념 타당도를 검증하는 것이 바람직하다. 물론 일부 선행연구들에서(예: Sorenson et al., 1999; Rahim & Magner, 1995) 확증적 요인분석이 사용되었으나, 구성개념 타당도와 신뢰도에 대한 다각적이고, 정교한

5) 구체적으로, Cronbach α는 협력=.81, 양보=.82, 경쟁=.82, 회피=.84, 타협=.85로 나타났다.

www.kci.go.kr

검증이 이루어지지는 못하였다.

또한 선행연구들에서 갈등관리 유형들 간의 인식적 거리가 갈등의 맥락적 차이에 따라 달라질수 있다는 점이 확인되었다(Cai & Fink, 2002; van de Vliert, 1990; Pruitt & Rubin, 1986). 즉, 개인이 직면하는 갈등의 상황과 맥락에 따라서 이중관심모형에서 제시하는 2차원 공간상에서 5개 갈등관리 유형들이 다르게 분포될 수 있다는 것이다. 이는 조직 내 갈등과 일반적인 사회갈등에서 개인이 지각하는 갈등관리 유형들 간의 인식적 거리(perceived distance)가 다를 수 있음을 의미한다. 그럼에도 불구하고 일반적인 갈등 상황에서의 갈등관리 유형들 간의 인식적 차이에 대한 연구는 매우 미흡한 실정이다(Cai & Fink, 2002). 또한 갈등관리 전략을 결정하는 2개 차원이 사회갈등에 대해 어느 정도의 설명력을 지니고 있는지를 연구한 사례를 찾아보기는 어렵다.

이러한 배경 하에서, 본 연구는 일반적인 사회갈등에서 개인간 갈등관리 유형을 결정하는 요인들이 자신과 상대방에 대한 관심의 2차원으로 구성되어 있는지를 검증하고, 갈등관리 전략들 간의 인식된 유사성을 측정하고자 하였다. 이를 위해 본 연구는 이중관심모형에서 제시하고 있는 갈등관리 5개 유형들을 확증적 요인분석을 통해 검증하였다. 또한 확증적 요인분석을 통해 확인된 갈등관리 유형들 간의 인식적 거리를 측정하기 위해 다차원척도법(multi-dimensional scaling: MDS)을 이용하였다. 다차원척도법 분석을 통해 다차원의 기하학적 공간상에서 5개 갈등관리 유형들 간의 거리를 계량적으로 비교할 수 있었다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구모형

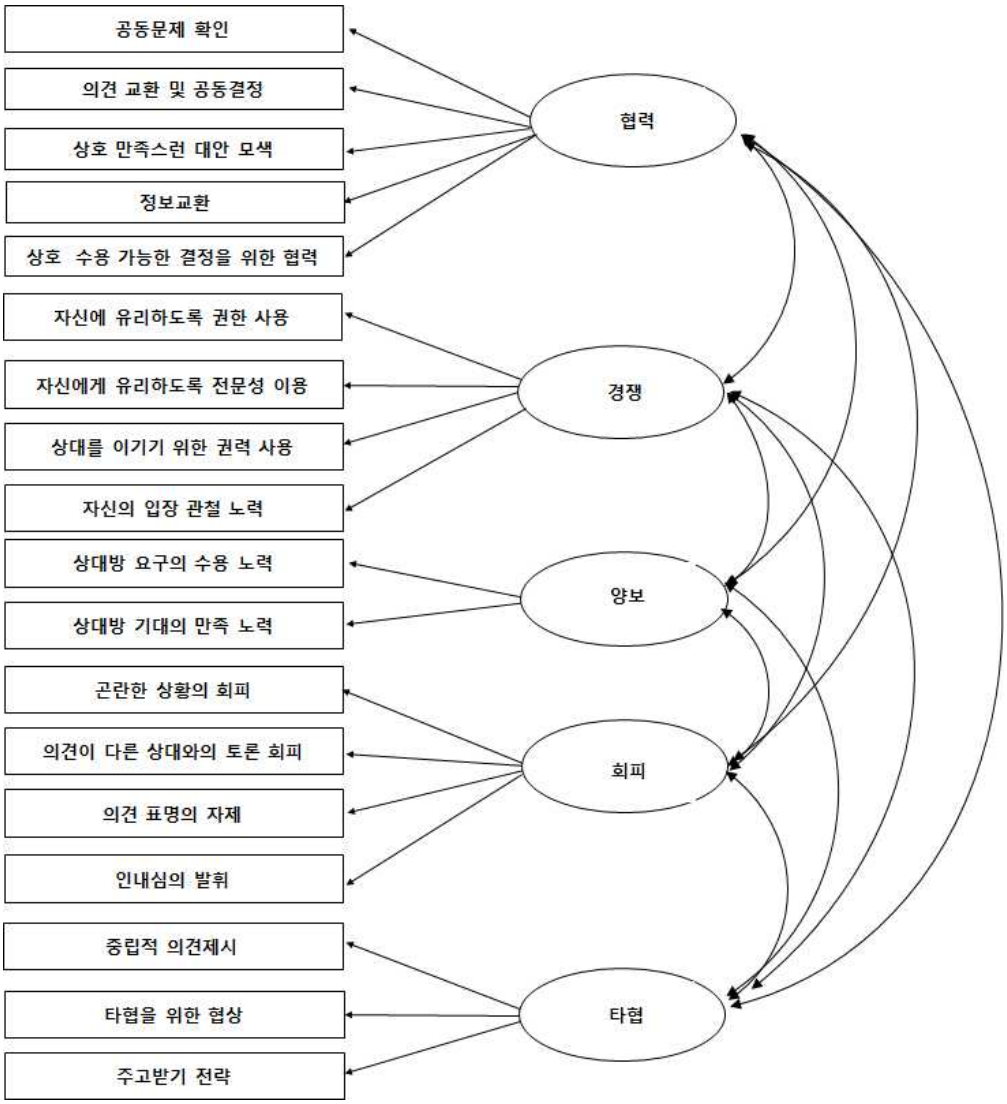
문헌검토에서 살펴본 바와 같이 이중관심모형을 기반으로 한 개인간 갈등관리의 관심 차원과 갈등관리 유형에 대한 선행 연구결과들 간에는 상당한 혼란이 존재하고 있다. 이러한 혼란의 상당 부분은 갈등관리 유형에 대한 경험적 검증을 시도했던 연구들의 방법론적 취약성에서 기인하고 있다. 선행연구들의 이러한 한계점을 극복하기 위해 본 연구에서는 개인간 갈등관리 유형의 다차원성을 확증적 요인분석을 통해 경험적으로 검증하고자 하였다. 확증적 요인분석 과정에서 갈등관리 유형별 측정도구의 수렴타당도와 판별타당도에 대한 다각적 검증이 이루어졌다. 또한 다차원척도법 분석을 통해 갈등관리 유형들 간의 관계를 계량적으로 분석하고자 하였다. 이를 위해 이상의 선행연구들을 토대로 본 연구에서 개인간 갈등관리 전략을 분석하기 위한 가설적 요인구조를 도출하였다. 〈그림 2〉는 본 연구의 이론적 요인모형을 도식화한 것이다.

〈그림 2〉에서 제시된 것처럼 본 연구는 개인간 갈등관리의 5요인(즉, 유형) 모형에 대한 검증

www.kci.go.kr

을 시도하였다. 이론적 요인모형에는 기존의 이중관심모형 연구들에서 확인된 경쟁, 순응, 회피, 협력, 타협 등 5개 갈등관리 유형들이 요인으로 포함되었다. 각 갈등관리 유형은 요인 또는 잠재변수(latent variable)로 다루어졌고, 따라서 복수의 측정지표들을 사용해 간접적으로 측정되었다.

〈그림 2〉 이론적 요인모형



2. 측정

개인간 갈등관리 유형의 다차원성을 검증하기 위해 이중관심모형에 대한 선행연구들을 토대로

www.kci.go.kr

협력, 경쟁, 양보, 회피, 타협 등 5개 갈등관리 유형이 포함된 가설적 요인모형을 구성하였다. 이와 함께, 각 요인의 측정에 사용될 측정지표들을 설정하는 작업이 진행되었다. 구체적으로, 잠재변수들인 갈등관리 유형 각각에 대한 조작적 측정을 위해 Rahim Organizational Conflict Inventory(ROCI-II)를 토대로 본 연구의 대상인 사회갈등에 적합하도록 측정지표들이 수정되었다(Rahim & Magner, 1995; Rahim, 1983a, 1983b). 특히, 조직내 갈등관리 유형을 측정하기 위해 개발된 ROCI-II에 포함된 28개 문항들 중에서 일반적인 사회갈등에 적용되기 어려운 문항들을 제외한 18개 문항들이 본 연구에서 개인간 갈등관리 유형을 측정하기 위해 사용되었다.

구체적으로, 협력은 양 당사자의 목표를 모두 만족시키는 대안을 찾으려는 노력을 측정하는데 초점이 맞추어졌다. 협력을 측정하기 위해 문제의 공동 확인, 의견의 교환 및 공동 결정, 상호 만족스런 대안의 개발, 문제해결을 위한 정보 교환, 상호 수용 가능한 결정을 위한 협력 등 5개 문항이 사용되었다. 경쟁은 상대방으로 하여금 자신의 이해를 포기하도록 만드는 노력을 측정하는데 초점이 맞춰졌다. 경쟁의 측정을 위해 4개 문항이 이용되었다. 구체적으로, 자신에게 유리한 결정을 위한 권한 사용, 자신에게 유리한 결정을 위한 전문성 이용, 상대를 이기기 위한 권력 사용, 자신의 입장 관찰 노력 등이 측정문항들로 포함되었다. 양보는 상대방의 이해를 충족시키기 위해 자신의 이해를 포기하려는 노력으로 정의되었다. 양보를 측정하기 위해 상대방 요구의 수용 노력, 상대방 기대의 만족 노력 등 2개 문항들이 측정지표로 사용되었다. 회피는 갈등 상황 자체를 모면하려는 노력으로 정의되었다. 회피의 측정을 위해 곤란한 상황의 회피, 의견이 다른 상대와의 토론 회피, 의견 표명의 자제, 인내심의 발휘 등 4개 문항들이 사용되었다. 마지막으로, 타협은 상대방과 자신의 이해를 어느 정도 충족시키는 절충안을 찾으려는 노력으로 정의되었다. 타협의 측정을 위해 중립적 의견 제시, 타협을 위한 협상, 주고받기 전략 등 3개 문항들이 사용되었다.

모든 문항들에 대한 응답을 위해 '전혀 그렇지 않다(1점)'부터 '매우 그렇다(5점)'의 5점 리커트형 척도가 사용되었다. 〈표 1〉은 협력, 경쟁, 양보, 회피, 타협 등 5개 갈등관리 유형들을 측정하기 위해 이용된 총 18개의 측정문항들 정리한 것이다.

〈표 1〉 이론적 요인모형에 포함된 잠재변수들과 측정문항들

잠재변수	측정지표
협력	나는 유익한 해결방안을 찾기 위해 갈등 당사자와 함께 문제를 살펴본다.
	나는 갈등 당사자와 의견을 나누고, 함께 결정을 내리고자 한다.
	나는 서로가 만족할만한 방안을 찾기 위해 노력한다.
	나는 문제를 해결하기 위해 갈등 당사자와 정확한 정보를 교환한다.

www.kci.go.kr

	나는 서로가 받아들일 수 있는 결정을 내리기 위해 협력한다.
경쟁	나에게 유리한 결정을 내로도록 나의 권한을 이용한다.
	나에게 유리한 결정을 내리도록 나의 전문성을 이용한다.
	나는 경쟁상대를 이기기 위해 가끔 권력을 이용한다.
	나는 일반적으로 나의 입장을 단호하게 관철시킨다.
양보	나는 상대방의 요구사항을 들어주려고 노력한다.
	나는 상대방의 기대를 만족시키기 위해 노력한다.
회피	나는 상대방을 곤란하게 만드는 것을 피한다.
	나는 나와 의견이 다른 사람과의 토론을 피한다.
	나는 감정충돌을 일으키지 않기 위해 다른 의견을 가지고 있어도 말하지 않는다.
	나는 문제를 해결하기 보다는 참는다.
타협	나는 아무런 변화가 없는 갈등 상황을 해결하기 위해 중립적 의견을 제시한다.
	나는 타협을 위해 협상을 한다.
	나는 타협을 하기 위해 '주고받기' 전략을 사용한다.

3. 자료수집 절차

본 연구는 성균관대학교와 방송통신대학교 공동연구단에서 2014년 8월 27일부터 9월 19일까지 한국리서치(www.hankookresearch.com)에 의뢰하여 실시된 '한국 사회의 갈등과 협력에 대한 인식조사' 자료를 분석에 이용하였다. 설문조사의 모집단은 19세 이상의 일반 국민들로서, 지역, 성별, 연령 등을 고려한 층화표본추출(stratified sampling) 방법을 이용해 표본이 추출되었다. 표본을 대상으로 한 설문조사를 위해 구조화된 설문지가 사용되었으며, 훈련된 설문 조사원이 1:1 면담조사를 통해 총 1,008명의 응답자들로부터 자료를 수집하였다.

응답자들의 인구 구성학적 특성은 〈표 2〉와 같다. 응답자들의 성별 및 연령은 비교적 유사하게 분포되었다. 구체적으로 살펴보면, 지역별로는 인천·경기 지역이 전체의 29.2%를 차지하였으며, 다음으로 서울이 20.2%를 차지하였다. 학력에서는 전문대 이상이 전체의 44.3%로 가장 많았고, 직업군에서는 자영업자(27.2%)와 사무/관리/전문 분야(18.2%)의 비율이 상대적으로 높았다.

〈표 2〉 응답자들의 인구구성학적 특성

(N=1,008)

구분		사례 수	비율(%)
성별	남자	500	49.6
	여자	508	50.4
연령	19-29세	178	17.7
	30-39세	188	18.6

www.kci.go.kr

	40-49세	216	21.4
	50-59세	199	19.8
	60세 이상	227	22.5
거주지역	서울	204	20.2
	인천/경기	295	29.2
	대전/충청	104	10.3
	광주/전라	102	10.1
	대구/경북	103	10.2
	부산/울산/경남	159	15.7
	강원/제주	42	4.2
학력	중졸 이하	152	15.1
	고졸	401	39.7
	전문대 재학 이상	447	44.3
	기타/무응답	9	0.9
직업	농/임/어업	19	1.9
	자영업	275	27.2
	판매/서비스직	142	14.1
	생산/기능/노무	62	6.1
	사무/관리/전문	183	18.2
	주부	171	16.9
	학생	69	6.9
	무직/기타/무응답	88	8.7
가구소득	100만원 이하	54	5.4
	101-200만원	165	16.4
	201-300만원	179	17.8
	301-400만원	217	21.5
	401-500만원	170	16.9
	501-600만원	99	9.8
	601만원 이상	94	9.3
	기타/무응답	29	2.9

Ⅳ. 분석결과

1. 갈등관리 유형간 선호도 비교

일반적인 사회갈등에서 5개 갈등관리 전략들 간의 선호도를 비교분석 하였다. ANOVA 분석 결과 5개 갈등관리 유형들에 대한 응답자들의 인식 간에는 통계적으로 유의미한 차이가 나타났

www.kci.go.kr

다(F=455.31(df=4, 5035), p〈0.001). 특히, 협력이 가장 선호되는(평균=3.74, S.D.=0.65) 갈등관리 유형으로 나타났으며, 반면 경쟁은 가장 선호되지 않는(평균=2.62, S.D.=0.88) 전략으로 나타났다. 이러한 결과는 기존 연구결과들(Cai & Fink, 2002; Pruitt & Rubin, 1986)과도 일치하였다. 〈표 3〉은 갈등관리 유형들에 대한 응답자들의 선호도를 비교한 것이다.

〈표 3〉 갈등관리 유형에 대한 선호도 비교

갈등관리 유형	평균(S.D.)	ANOVA
협력	3.72(.64)	F=455.31(df=4, 5035), p〈0.001
경쟁	2.67(.87)	
양보	3.78(.58)	
회피	3.32(.65)	
타협	3.41(.64)	

2. 이중관심모형의 검증: 5개 요인모형에 대한 검증

확증적 요인분석을 통해 개인간 갈등관리 전략이 5개 유형(요인)으로 구조화되어 있는지를 검증하고자 하였다. 이를 위해 〈그림 2〉의 연구모형에 제시된 갈등관리 5개 유형과 각 유형을 측정하기 위한 측정지표들의 신뢰도와 구성개념 타당도를 다각적으로 평가하였다. 특히, 요인모형의 타당도 평가는 측정모형의 전반적 적합도에 대한 평가와 구성개념 타당도에 대한 평가로 구분되었다(심준섭, 2015).

구체적으로, 요인모형의 평가를 위해 갈등관리 유형 각각을 측정하기 위한 측정지표들 간의 일관성을 검증하는 신뢰도, 각 유형을 측정하기 위해 사용된 측정지표들이 실제로 같은 유형을 측정하고 있는지를 검증하는 수렴타당도(convergent validity), 서로 다른 유형을 측정하기 위해 사용된 측정변수들 간에 분명하게 구분되는지를 검증하는 판별타당도(discriminant validity) 등을 검증하였다(Hair et al., 2010).

측정지표들의 신뢰도 평가를 위해 전통적인 내적일관성 지수인 Cronbach-α외에도 AVE(average variance extracted), 종합신뢰도(CR: composite reliability)가 이용되었다(Hair et al., 2010; Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981). 다음으로, 수렴타당도와 판별타당도에 대한 다각적 평가가 실시되었다. 수렴타당도의 평가지표들로는 요인적재치의 검토, AVE 등이 이용되었으며, 판별타당도의 평가지표들로는 모형 적합도 지수, AVE 방법(AVE〉잠재변수간 상관관계제곱(r^2))이 이용되었다(Hair et al., 2010; Anderson & Gerbing, 1988; Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981).

www.kci.go.kr

우선 신뢰도 평가 결과를 살펴보면, 〈표 4〉에서 제시된 것처럼 각 갈등관리 유형의 Cronbach-α는 0.68-0.87로 나타나 내적일관성 신뢰도는 높지는 않지만, 수용 가능한 수준으로 평가되었다. 이러한 결과는 Rahim(1983b)의 연구에서 확인된 ROCI-II 측정도구의 내적 일관성 신뢰도 수준인 0.60-0.83과도 유사하였다. Cronbach-α의 과소추정 문제를 고려한 종합신뢰도의 경우 수용 기준인 0.6(Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981)을 상회하는 0.77-0.92으로 나타났다. 또한, 5개 요인들의 AVE도 0.51-0.79로 기준인 0.5를(Bagozzi & Yi, 1988) 상회하였다(〈표 5〉의 대각선 값 참조). 종합적으로, 잠재변수인 갈등관리 유형들을 측정하기 위해 사용된 측정지표들의 신뢰도는 우수한 것으로 평가되었다.

〈표 4〉 갈등관리 유형별 측정지표의 평가결과

잠재 변수	측정지표	적재치 (β)	SMC (R^2)	C.R.
협력 (α=.87)	나는 유익한 해결방안을 찾기 위해 갈등 당사자와 함께 문제를 살펴본다.	1.00(.75)	.56	.92
	나는 갈등 당사자와 의견을 나누고, 함께 결정을 내리고자 한다.	1.03(.72)	.52	
	나는 서로가 만족할만한 방안을 찾기 위해 노력한다.	1.12(.76)	.58	
	나는 문제를 해결하기 위해 갈등 당사자와 정확한 정보를 교환한다.	1.11(.77)	.59	
	나는 서로가 받아들일 수 있는 결정을 내리기 위해 협력한다.	1.08(.81)	.65	
경쟁 (α=.87)	나는 유리한 결정을 내로도록 나의 권한을 이용한다.	1.00(.83)	.69	.86
	나에게 유리한 결정을 내리도록 나의 전문성을 이용한다.	1.01(.82)	.68	
	나는 경쟁상대를 이기기 위해 가끔 권력을 이용한다.	1.01(.79)	.63	
	나는 일반적으로 나의 입장을 단호하게 관철시킨다.	0.83(.70)	.50	
양보 (α=.76)	나는 상대방의 요구사항을 들어주려고 노력한다.	1.00(.80)	.65	.89
	나는 상대방의 기대를 만족시키기 위해 노력한다.	1.02(.77)	.60	
회피 (α=.70)	나는 상대방을 곤란하게 만드는 것을 피한다.	0.24(.22)	.05	.77
	나는 나와 의견이 다른 사람과의 토론을 피한다.	0.93(.70)	.50	
	나는 감정충돌을 일으키지 않기 위해 다른 의견을 가지고 있어도 말하지 않는다.	1.12(.82)	.67	
	나는 문제를 해결하기 보다는 참는다.	1.00(.71)	.51	
타협 (α=.68)	나는 아무런 변화가 없는 갈등 상황을 해결하기 위해 중립적 의견을 제시한다.	1.00(.48)	.23	.78
	나는 타협을 위해 협상을 한다.	1.72(.76)	.58	
	나는 타협을 하기 위해 '주고 받기' 전략을 사용한다.	1.71(.72)	.52	

다음으로, 구성개념 타당도를 검증하기 위해 측정지표들의 수렴타당도와 판별타당도 검증이 실

www.kci.go.kr

시되었다. 먼저 수렴타당도의 평가를 위해 요인적재치가 낮은 항목이 있는지를 확인하였다. 잠재변수별로 표준화 적재치의 크기는 다소간 편차를 보였다. 표준화 적재치는 0.22에서 0.83 사이에 분포하였으며, 회피의 측정지표인 '곤란한 상황의 회피'(0.22)와 타협의 측정지표인 '중립적 의견제시'(0.48)를 제외한 16개 측정지표들의 표준화 적재치는 0.7(SMC〉0.5 기준) 이상으로 나타났다. 또한 모든 요인적재치들은 p〈0.05를 기준으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이와 함께, 잠재변수들의 AVE는 0.51-0.79 사이에 분포되어 AVE〉0.5 기준을 모두 충족하였다. 따라서 본 연구에서 갈등관리 유형별 측정지표들의 수렴타당도는 전반적으로 우수한 것으로 평가되었다.

판별타당도 평가에는 모형 적합도 지수, 'AVE〉잠재변수간 상관관계제곱(r^2)' 방법이 사용되었다(Fornell & Larcker, 1981). 모형 적합도 지수들을 살펴보면, $\chi 2$=649.44(df=125), TLI=0.91, CFI=0.93, RMSEA=0.06 등으로 나타나, 모형 적합도는 우수한 것으로 평가되었다. 다음으로, 〈표 5〉에서 제시된 것처럼 AVE는 0.51-0.79 사이에 분포되었으며, 잠재변수들 간의 상관관계 제곱값(r^2) 0.00-0.19 보다 큰 것으로 나타났다. 따라서 판별타당도 역시 우수한 것으로 평가되었다.

전반적으로, 이상의 확증적 요인분석 결과들은 이중관심모형에서 제시된 협력, 경쟁, 회피, 양보, 타협 등 5개 갈등관리 유형들 각각이 분명하게 구분되는 구성개념들임을 확증하고 있다(Blake & Mouton, 1964; Rahim, 1983a, 1983b; Rahim & Magner, 1995; Kilmann & Thomas, 1975). 특히, 이상의 분석결과는 선행연구들에서(Rahim & Magner, 1995) ROCI-II 측정도구의 신뢰도와 구성개념 타당도를 평가한 결과와도 상당히 일치하고 있다. 그러나 동시에 ROCI-II를 일반적 사회갈등에 적용하는 경우 요인 적재치가 낮은 2개 항목에 대해서는 주의가 필요함을 의미한다.[6)]

〈표 5〉 갈등관리 유형간 상관관계 분석

	협력	경쟁	회피	양보	타협
협력	0.64				
경쟁	0.06***(0.00)	0.55			
회피	-0.05***(0.00)	0.20***(0.04)	0.51		
양보	0.44***(0.19)	0.01***(0.00)	0.06***(0.00)	0.79	
타협	0.28***(0.08)	0.39***(0.15)	0.28***(0.08)	0.24***(0.06)	0.55

* p〈0.05, **p〈0.01, ***p〈0.001

주: 대각선 값은 추출평균분산(AVE)이며, 괄호 안의 값은 상관관계 제곱값(r^2)임

6) 본 연구에서는 갈등관리 유형 측정도구로서 ROCI-II의 타당도를 검증하는데 초점을 맞추고 있으며, 따라서 요인적재치가 낮은 문항들을 요인모형에서 제거하지 않았다. 다만, 2개 문항들을 제거한 요인모형에 대해 확증적 요인분석을 다시 실시한 결과, 모형 적합도는 RMSEA=0.05, TLI=0.94, CFI=0.96으로 2개 문항들이 포함된 모형에 비해 적합도가 크게 개선되는 것으로 나타났다.

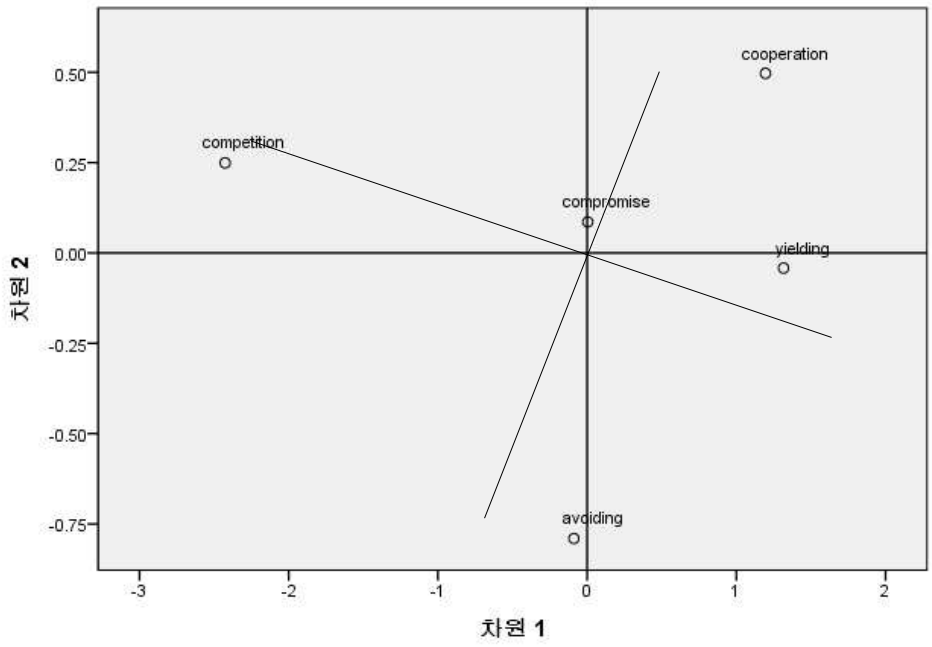
www.kci.go.kr

3. 갈등관리 유형들 간의 인식적 거리 측정

이상의 확증적 요인분석을 통해 개인간 갈등관리 유형은 협력, 경쟁, 회피, 양보, 타협 등 5개 유형으로 확인되었고, 각 유형을 측정하기 위한 측정문항들의 신뢰도와 구성개념 타당도는 전반적으로 우수한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 이중관심모형에 대한 선행연구들의 분석결과와도 일치한다. 다음으로, 5개 갈등관리 유형들 간의 구조를 파악하고, 인식적 거리를 측정하기 위해 다차원척도법(multi-dimensional scaling: MDS) 분석이 실시되었다. 확증적 요인분석 결과에서 제시된 것처럼 각 유형별 측정지표들간의 수렴타당도는 물론 다른 유형들과의 판별타당도 모두 높은 것으로 나타났다.

따라서 본 연구는 각 유형별로 평균값을 계산한 후, 이들 평균값을 다차원 공간상에서 5개 유형들 간의 인식적 거리를 측정하기 위한 투입자료로 활용하였다. 투입자료를 기초로 5개 갈등관리 유형들간 유클리디안 거리 행렬(Euclidian distance matrix)이 계산되었고, 이 행렬이 다차원 공간상에서 각 유형의 위치(location)를 계산하기 위한 최종 투입자료로 활용되었다. 적절한 차원의 수를 결정하기 위해 스트레스 값(stress value: $\hat{d}$)이 이용되었다.

〈그림 3〉 갈등관리 유형들에 대한 다차원척도법 분석결과



다차원척도법 분석결과, 5개의 갈등관리 유형들을 이용해 2개 차원의 해를 구하였고, 스트레스

www.kci.go.kr

값은 0.006으로(stress〈0.1 기준) 매우 높은 수준의 적합도를 보였다(Kruskal, 1964). 또한 모형의 설명력을 나타내는 RSQ(stress and squared correlation)는 0.99로 매우 우수한 것으로 나타났다(RSQ〉0.6 기준). 〈그림 3〉은 갈등관리 유형들에 대한 다차원척도법 분석결과를 제시한 것이다. 그림에서 x축과 y축의 명칭을 부여하기 위해 중립점인 0을 기준으로 두 축을 직각회전하였다. 그 결과 이중관심모형에서 제시된 5개 갈등관리 유형의 위치와 매우 유사한 결과를 얻을 수 있었다. 따라서 x축은 상대방에 대한 관심과 관련되며, y축은 자신에 대한 관심과 관련됨을 확인할 수 있다.

구체적으로, 자신에 대한 관심이 높을수록 경쟁 전략이 선호되고, 상대방에 대한 관심이 높을수록 양보 전략이 선호됨을 알 수 있다. 또한 협력은 자신에 대한 관심과 상대방에 대한 관심이 모두 높은 상황에서 선호되는 전략으로 나타났다. 그러나 타협과 회피의 경우 이중관심모형과 다소간의 차이를 보였다. 구체적으로, 타협은 자신에 대한 관심은 약간 높지만 상대방에 대한 관심이 보통 수준인 경우에 선호되었고, 회피는 자신에 대한 관심은 매우 낮지만 상대방에 대한 관심은 보통 수준인 경우에 선호되는 것으로 나타났다. 또한 2차원 공간상에서 회피와 협력간, 양보와 경쟁간의 거리가 가장 먼 것으로 나타났다. 타협은 2차원 공간의 중간 부분에 위치하였다.

이러한 결과는 선행연구들의 결과와도 상당히 일치한다(van de Vliert & Kabanoff, 1990; Rahim, 1983a; Thomas & Kilmann, 1974). 나아가, 이러한 결과는 자신에 대한 관심과 상대방에 대한 관심 2개 차원에 의해 설명되는 5개의 분명한 갈등관리 유형들이 존재한다는 이중관심모형을 타당화하고 있다.

Ⅴ. 결론 및 시사점

이중관심모형은 개인들이 자신에 대한 관심과 상대방에 대한 관심의 2개 차원에 기초해 갈등관리 전략을 선택한다고 본다. 개인이 선택하는 갈등관리 전략은 협력, 경쟁, 양보, 회피, 및 타협 등 5가지로 구분된다. 본 연구는 일반적인 사회갈등에 대한 관리 전략 결정요인의 2차원성을 규명하고, 갈등관리 전략들 간의 인식적 거리를 측정하고자 하였다. 이를 위해 본 연구는 이중관심모형에서 제시하고 있는 갈등관리 5개 유형들을 확증적 요인분석을 통해 검증하였다. 또한 확증적 요인분석을 통해 검증된 갈등관리 유형들 간의 인식적 거리를 측정하기 위해 다차원척도법 분석을 실시하였다. 분석결과, 사회갈등에서의 개인간 갈등관리 유형은 이중관심모형에서 제시된 것처럼 협력, 경쟁, 양보, 회피, 및 타협의 5개 유형으로 분명하게 구분되었으며, 자신에 대한 관심과 상대방에 대한 관심 두 차원에 의해 개인의 갈등관리 유형이 상당부분 설명되는 것으로 나

www.kci.go.kr

타났다.

종합적으로, 이러한 분석결과는 ROCI-II가 일반적인 사회갈등에 대한 개인의 관리 유형을 평가하는 측정도구로서 우수한 신뢰도와 타당도를 지니고 있음을 보여준다. 다만 일부 문항들의 경우 사용 시 주의가 필요한 것으로 나타났다. 본 연구는 이중관심모형이 조직 내 갈등뿐만 아니라 일반적인 갈등에서도 개인들의 갈등관리 전략을 분석하는데 적절한 이론모형임을 입증하였다는 점에서 커다란 학술적 가치를 지닌다. 이러한 학문적 가치와 함께, 본 연구의 분석결과는 갈등관리를 위한 다음과 같은 실천적인 시사점들을 제시하고 있다.

첫째, 일반적인 사회갈등에서 협력이 가장 선호되는 갈등관리 전략인 반면, 경쟁은 가장 비선호되는 전략으로 나타났다. 이러한 결과는 대중들은 갈등상황에서 대립적이고 경쟁적인 전략보다는 협력적인 문제해결을 선호하고 있음을 보여준다. 경쟁보다 협력이 선호되는 이유는 상당부분 집단주의 문화적인 배경에서 찾을 수 있다(Cai & Fink, 2002; Miyahara et al., 1998; 이창원·전주상, 2003). Hofstede(1991)에 따르면, 타인과의 직접적인 대립의 회피는 집단주의 가치를 반영하고 있으며, 집단주의 문화에서는 타인과의 조화 유지가 중요한 가치로 여겨진다(Miyahara et al., 1998; p. 2 재인용). Cai & Fink(2002)의 연구에 따르면, 개인주의 문화보다는 집단주의 문화에서 협력적 갈등관리가 더 선호되는 것으로 나타났다. 따라서 이러한 결과는 집단주의 문화가 여전히 우세한 우리 사회에서 법률적 소송과 같은 경쟁적인 갈등관리 방식보다는 참여적 의사결정과 같은 보다 협력적인 갈등관리 방안들을 적극적으로 확대할 필요가 있음을 보여준다.

둘째, 개인의 갈등관리 전략은 자신에 대한 관심과 상대방에 대한 관심 두 차원의 함수로 나타났다. 이러한 결과는 갈등 상황에서 개인이 상대방을 배려할수록, 협력적인 갈등관리가 가능함을 의미한다. 따라서 정부는 시민들을 대상으로 공동체 의식을 향상시키기 위한 노력들을 보다 적극적으로 추진할 필요가 있다. 예컨대, 최근 지자체들을 중심으로 추진되고 있는 '마을 만들기', '공동체 만들기' 사업 등은 주민들 간의 소통의 장을 마련함으로써, 상대방에 대한 이해와 배려를 증진하며 층간소음과 같은 개인 간 갈등을 해소하는데 크게 기여하고 있다.

셋째, 갈등의 초기 단계 및 갈등이 전개되는 과정에서 자신에 대한 관심과 상대방에 대한 관심도를 정확히 파악하는 것은 갈등 당사자들뿐만 아니라 조정자들에게 매우 중요한 사항이다(Volkema & Bergmann, 1995). 개인의 의도는 행동을 결정하며, 따라서 의도를 파악함으로써 행동의 예측이 가능해진다(Azen, 1991). 이는 ROCI-II와 같은 개인간 갈등관리 유형 측정도구들을 조정 전문가 교육 및 훈련 자료로 적극적으로 활용할 필요가 있음을 보여준다. 실제로 미국의 경우 이들 측정도구들이 훈련 교재로 폭넓게 사용되고 있다(Volkema & Bergmann, 1995).

개인간 갈등 그 자체는 주로 심리학이나 사회학의 연구 관심사이지만, 갈등으로 인한 사회자본

www.kci.go.kr

의 훼손 관점에서 보면 정부의 개입이 필요한 시장실패 현상으로 규정되며, 따라서 행정학 및 정책학의 중요한 연구대상에 포함된다. 최근 들어 다양한 형태의 새로운 갈등들이 나타나면서, 사회 내에서 개인간 신뢰 기반이 급속히 붕괴되고 있는 실정이다. 개인간 신뢰 기반의 붕괴는 사회적 신뢰의 저하로 이어지고, 나아가 정부에 대한 신뢰 저하를 초래하는 근본적인 원인으로 작용하고 있다. 신뢰는 모든 사회적 질서의 핵심적 구성요소이며, 개인간 관계가 정상적으로 기능하도록 하는 토대이다. 신뢰가 붕괴되면 그 사회의 제도 역시 붕괴되기 쉽다(Bok, 2011). 이러한 측면에서 본 연구는 이중관심모형에 대한 경험적 검증을 통해 개인간 갈등 상황에서 갈등관리 전략과 전략의 선택을 결정하는 차원들을 실증적으로 분석하는데 기여하고 있다.

www.kci.go.kr

참 고 문 헌

배병룡·한은경. (2011). 부서내 개인간 갈등의 원인에 관한 경험적 연구. 한국자치행정학보. 25(3): 47-68.

심준섭. (2015). 행정학 및 정책학 연구에서 확증적 요인분석의 경향과 쟁점: 탐색적 요인분석과의 비교를 중심으로. 정책분석평가학회보, 25(2): 247-278.

심준섭·문태훈·허만형. (2013). 환경갈등 ADR 역량 비교분석: 한·미·일 3국간 비교를 중심으로, 국가정책연구, 27(2): 5-33.

심준섭·허식·이한영·손병권. (2008). "협상의 이해" 서울: 박영사

유홍림·조경호. (2001). 서울시 자치구청 민원행정공무원의 갈등관리 유형과 민원행정서비스에 대한 시민만족. 한국행정연구. 10(3): 239-257.

이상엽·김병식. (1996). 성격유형과 갈등관리 유형과의 관계를 통한 부서의 효율성 분석. 한국행정학보. 30(3): 159-188.

이창원·전주상. (2003). 갈등당사자의 상대적 지위와 개인간 갈등의 관리방식: 우리나라 중앙부처 공무원에 대한 실증 분석. 한국행정학보, 37(2): 1-19.

한승훈. (2009). 북한의 협상행태에 대한 인지·심리적 해석. 현대북한연구, 1293): 93-121.

홍종배. (2006). 글로벌시대의 갈등 관리 : 한국인과 미국인의 문화내 및 문화 간 갈등 관리 전략의 비교. 스피치와 커뮤니케이션. 6: 168-201.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2). 179-211.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin,* 103(3). 453-460.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of Academy of Marketing Science,* 16(1). 74-94.

Baillien, E., Notelaers, G., De Witte, H., & Matthiesen, S. B. (2011). The relationship between the work unit's conflict management styles and bullying at work: Moderation by conflict frequency. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X10377929.

Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict.

www.kci.go.kr

International Journal of Conflict Management, 15(3), 216-244.

Bizman, A., & Yinon, Y. (2004). Intergroup conflict management strategies as related to perceptions of dual identity and separate groups. The *Journal of social psychology*, 144(2), 115-126.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). Management by Grid principles or situationalism: Which?. *Group & Organization Management*, 6(4), 439-455.

Blake, R. R., Mouton, J. S., & Bidwell, A. C. (1962). *Managerial grid.* Advanced Management-Office Executive.

Bok, S. (2011). *Lying: Moral choice in public and private life*. Vintage.

Carnevale, P. J. & D. G. Pruitt (1992). "Negotiation & Mediation." *Annual Review of Psychology* 43. 531-582.

Cosier, R. a. & Ruble, T. L. (1981). Research on conflict-handling behavior: An experimental approach. *Academy of Management Journal*, 24. 816-831.

De Dreu, C. K., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 645-668.

Deutsch, M. (1994). Constructive conflict resolution: Principles, training, and research. *Journal of Social Issues*, 50(1), 13-32.

Folger, P.., & Poole, M. S. (1984). *Working through conflict: A communication perspective*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research,* 18(1). 39-50.

Hair, J. F. et al. (2010). *Multivariate data analysis*. (7th ed). Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.

Kabanoff, B. (1987). Predictive validity of the MODE conflict instrument. *Journal of Applied Psychology*, 72. 160-163.

Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as

www.kci.go.kr

reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological reports*, 37(3), 971-980.

Kruskal, J. B. (1964). Multidimensional scaling by optimizing goodness of fit to a nonmetric hypothesis. *Psychometrika*, 29(1), 1-27.

Lee, C. (2002). Reference role and styles of handling interpersonal conflict: Evidence from a national sample of Korean local government employees. *International Journal of Conflict Management*. 13(2). 127-141.

Miyahara, A., Kim, M. S., Shin, H. C., & Yoon, K. (1998). Conflict resolution styles among collectivist cultures: a comparison between Japanese and Koreans. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(4), 505-525.

Oetzel, J. G., & Ting-Toomey, S. (2003). Face concerns in interpersonal conflict a cross-cultural empirical test of the face negotiation theory. *Communication research*, 30(6), 599-624.

Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167-194.

Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Pruitt, D. G. & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill.

Rahim, M. A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126(1), 79-86.

Rahim, M. A. (1983a). *Rahim organizational conflict inventory I & II: Professional manual.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Rahim, M. A. (1983b). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.

Rahim, M. A. & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80. 122-132.

Rhoades, J. A., & Carnevale, P. J. (1999). The Behavioral Context of Strategic Choice in Negotiation: A Test of the Dual Concern Model1. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(9), 1777-1802.

www.kci.go.kr

Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill.

Ruble, T. L., & Thomas, K. W. (1976). Support for a two-dimensional model of conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16. 143-155.

Sorenson, R. L., Morse, E. A., & Savage, G. T. (1999). A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the dual-concern model. *International Journal of Conflict Management,* 10(1), 25-44.

Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). Chicago: Rand McNally.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *The Thomas-Kilmann conflict mode instrument.* Tuxedo, NY: Xicom.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1978). Comparison of four instruments measuring conflict behavior. *Psychological Reports*, 42. 1139-1145.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds). Handbook of industrial and organizational psychology. (2nd ed., pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behavior*. Hove: Psychology Press.

van de Vliert, E. (1990). Positive effects of conflict: A field assessment. *International Journal of Conflict Management,* 1, 69-80.

van de Vliert, E. (1990). Sternberg's styles of handling interpersonal conflict: A theory-based reanalysis, *International Journal of Conflict Management*, 1, 69-80.

Van de Vliert, E., & Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, 33(1), 199-209.

Volkema, R. J., & Bergmann, T. J. (1995). Conflict styles as indicators of behavioral patterns in interpersonal conflicts. *The Journal of Social Psychology*, 135(1), 5-15.

www.kci.go.kr

심준섭(沈俊燮): 미국 뉴욕주립대(State University of New York at Albany)에서 행정학 박사 학위를 취득하고, 현재 중앙대학교 공공인재학부 부교수로 재직 중이다. 주요 연구관심 분야는 갈등관리와 협상론, 원자력 정책이며, 주요 논문으로는 "Identifying policy frames through semantic network analysis: An examination of nuclear energy policy across six countries(2015)", "행정학 연구에서 구조방정식모형 활용: 문제점 검토와 제언(2015)", "원자력 신뢰의 다차원성 측정(2015)" 등이 있다(jsshim@cau.ac.kr).

〈논문접수일: 2015년 11월 3일 / 게재확정일: 2015년 11월 10일〉

www.kci.go.kr